



**BAGGRUNDSPAPIR FOR
GLADSAXE KOMMUNES
DIGITALISERINGS-
STRATEGI
2015 – 2018**

ANALYSER OG METODE

INDHOLDSFORTEGNELSE

1	Indledning, mål og formål	3
2	Strategigrundlaget	4
2.1	Strategiens tilblivelse.....	4
2.2	Gladsaxes udgangspunkt for digitaliseringsindsatsen.....	6
2.3	Hvordan påvirkes Gladsaxe udefra?.....	7
2.3.1	Fælles strategier i den offentlige sektor	7
2.3.2	Digitaliseringserfaringer fra andre kommuner.....	8
2.3.3	Generelle digitale og teknologiske trends	9
2.3.4	Relationer til andre, der muliggør strategisk samarbejde	10
3	Strategiens opbygning.....	12
4	Gladsaxes digitale vision.....	13
5	Strategiske temaer og indsatsområder	13
5.1	Strategisk tema 1: Styring og organisering	13
5.2	Strategisk tema 2: Sammenhængende digitalisering.....	14
5.3	Strategisk tema 3: Den mobile teknologi.....	15
5.4	Strategisk tema 4: Kompetencer.....	15
5.5	Strategisk tema 5: Fælles offentlige indsatser	16
6	Fra strategi til handling	17
	STRATEGI FOR GLADSAXES TEKNISKE IT-INFRASTRUKTUR OG IT-ARKITEKTUR	18
7	Pejlemærker og indsatsområder for Gladsaxes it-infrastruktur og it-arkitektur.....	19
7.1	Pejlemærke 1: Devices og mobility	20
7.2	Pejlemærke 2: It-infrastruktur	20
7.3	Pejlemærke 3: Udvikling af it-plattformen.....	21
7.4	Pejlemærke 4: It-sikkerhed	22
7.5	Pejlemærke 5: Rammearkitektur og monopolbrud	22

1 Indledning, mål og formål

Gladsaxe Kommune er med stor fart i gang med at forandre og effektivisere opgaveløsningen og skabe mere velfærd for borgerne ved at udnytte mulighederne gennem digitalisering. På alle kommunens områder arbejdes med at udnytte de digitale fordele. Det er i høj grad styret af ambitionerne om at kunne levere en høj faglig service til borgere og virksomheder samt være godt rustet til at håndtere kommunens ambitioner som vækstkommune, der ønsker at tiltrække arbejdspladser og flere borgere. Øget digitalisering er samtidig en vigtig forudsætning for, at kommunen fortsat kan levere velfærdsydelser i et samfund, hvor der vil være færre aktive på arbejdsmarkedet til at understøtte flere der forlader arbejdsmarkedet.

Målene med Gladsaxes digitaliseringsstrategi er:

- at skabe et solidt fundament for, at vi kan udnytte digitaliseringen til at udvikle og forbedre kommunens kerneopgaver og indfri kravene til fremtidens offentlige sektor
- at være løftestang til at skabe udvikling, effektivisering, dynamik og innovation i digitaliseringen af hele kommunens opgaveløsning
- at få et fælles grundlag for at sætte en ambitiøs digital dagsorden i den fortsatte udvikling af kerneopgaverne
- at koordinere vores digitale indsats gennem helhedstækning og har fokus på vores prioriteringer

Formålet med Gladsaxes digitaliseringsstrategi er at sætte en fælles retning for de kommende års digitale indsatser og sætte fokus på, at digitaliseringen skal være nærværende for alle ledere og medarbejdere i kommunen. Strategien skal bidrage til at skabe værdi i løsningen af kerneopgaverne og dermed også skabe kvalitetsforbedringer med synlig effekt for borgere og virksomheder i Gladsaxe. Med strategien ønsker vi at opnå, at der er sammenhæng i vores indsatser, og at vi på tværs af forvaltninger og institutioner har en fælles referenceramme for den digitale udvikling i Gladsaxe Kommune.

Vi er bevidste om, at den digitale udvikling er svær at forudse 3 år frem i tiden. Vi ønsker ikke en strategi, der fastlåser Gladsaxes muligheder for at skabe innovative digitale løsninger. Tværtimod ønsker vi med strategien at skabe grundlaget for, at vi i de kommende år udvikler organisationen til i endnu højere grad at udnytte digitaliseringens muligheder gennem en koordineret indsats. Med strategien vil vi fokusere og prioritere vores fælles indsatser, og strategien bygger derfor på 5 udvalgte strategiske temaer, som skal være drivkraften for vores udvikling.

Strategien anviser ingen færdige løsninger, men den definerer en række indsatsområder, som skal udmøntes gennem årlige handleplaner. Dermed opnår vi, at vi igangsætter aktiviteter efterhånden som organisationen modnes, og at vi på forhånd ikke er låst fast i løsninger, som kan risikere at være uaktuelle om 3 år.

I strategien er det et vigtigt udgangspunkt, at den skal styrke Gladsaxes evne til at øge den digitale indsats i kerne- og velfærdsopgaverne. Gennem handleplanerne vil vi igangsætte initiativer og projekter, som tager hånd om de decentrale områders særlige behov for at få konkrete værktøjer til at bruge teknologien i løsningen af kerneopgaverne og særligt de decentrale ledere har en opgave ift. at bidrage til at understøtte den digitale udvikling. Værktøjerne kan f.eks. være digital ledelse eller øgede kompetencer til at skabe innovative løsninger med digitalisering. Det er vigtigt, at digitalisering ikke blot bliver et mål i sig selv, men er et middel til at forbedre opgaveløsningen til gavn for borgere, virksomheder og medarbejdere.

2 Strategigrundlaget

Digitaliseringsstrategien adresserer og håndterer de udfordringer, som vil påvirke Gladsaxe på det digitale område de kommende år.

Vi er i Gladsaxe opmærksomme på, at vi skal udvikle og opruste kommunens ledere og medarbejdere, for at vi kan få succes med de digitale indsatser over for vores omgivelser. For at være godt rustet til at udvikle fremtidens velfærdsydelser, skal vi altså starte med at udvikle os selv. Vi skal i strategisk sammenhæng samtidig styrke os på de områder, hvor digitalisering kan betyde udfordringer for vores kerneopgaver, og samtidig kan skabe mest mulig gevinst for kommunen.

Strategien kan ikke favne alle udfordringer ift. digitalisering, og for at fokusere vores indsats har vi udvalgt 5 strategiske temaer, som udgør den primære fælles indsats i strategiperioden. Temaerne er udvalgt af digitaliseringsrådet og direktørkredsen bl.a. på baggrund af en interviewbaseret kortlægning af alle forvaltninger og centres behov og udfordringer ift. digitalisering, hvor både decentrale enheder og administrationen har bidraget med input.

3 af de 5 temaer fokuserer på vores interne modning og udvikling, som er grundlaget for, at vi kan digitalisere på en værdifuld måde. De 2 øvrige strategiske temaer fokuserer på indsatser, der tager udgangspunkt i at udnytte konkrete digitaliseringsindsatser til udvikling af kommunens opgaveløsning.

Strategien er vores grundlag for, at kommunens kerne- og velfærdsområder kan udvikle borger- og virksomhedsrettede digitale indsatser. Det er imidlertid vigtigt at understrege, digitaliseringsstrategien ikke anviser konkrete borger- eller virksomhedsrettede projekter, da disse enten indarbejdes i de enkelte fagområders strategier og udviklingsplaner eller kan indgå i digitaliseringsstrategiens handlingsplaner.

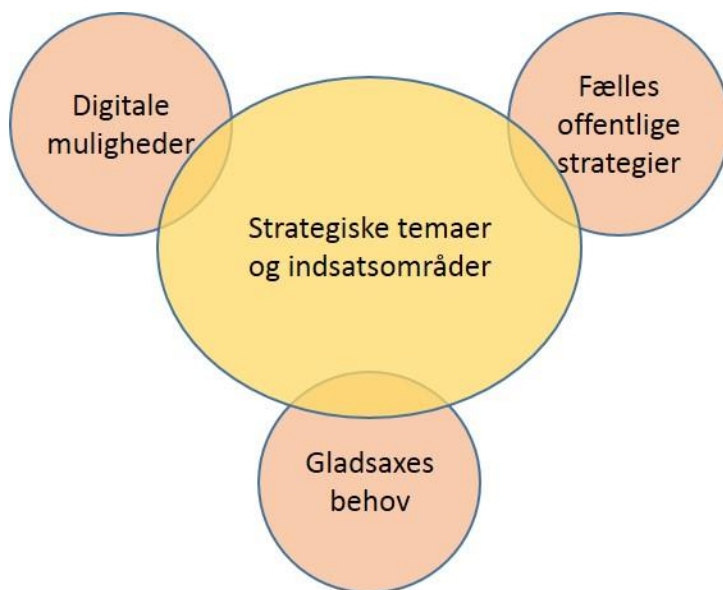
Fagforvaltninger og centres udvikling af opgaverne sker primært med afsæt i faglige strategier og politikker. Det er imidlertid vigtigt, at der er en sammenhæng mellem de mål vi ønsker at nå i digitaliseringsstrategien, og de mål vi ønsker at nå inden for kerne- og velfærdsområderne. De enkelte fagområder skal derfor være opmærksom på at indarbejde digitaliseringsstrategiens mål og indsatser som en del af de faglige strategier og politikker, så det er tydeligt, hvordan digitalisering konkret anvendes til at udvikle kerneopgaverne. Både de decentrale borger- og virksomhedsnære områder og administrationen har en opgave i at sikre, at digitaliseringsstrategiens indsatser bliver en integreret del af den faglige udvikling.

2.1 Strategiens tilblivelse

Vores digitaliseringsstrategi er blevet til på baggrund af en analyse af de digitale udfordringer, som Gladsaxe Kommune står over for de kommende år. På den ene side er Gladsaxe bundet af de offentlige fælles digitaliseringsstrategier, og er herigennem forpligtet til at gennemføre en række digitale indsatser. På den anden side er Gladsaxe påvirket af digitale og teknologiske trends, som påvirker vores digitale udviklingsmuligheder. F.eks. vil den mobile teknologi give både muligheder og udfordringer for kommunen.

I sammenhæng med disse udefra kommende påvirkninger har Gladsaxe Kommune selv en række behov for digitale indsatser, f.eks. at styrke udviklingen af kerne- og velfærdsopgaverne eller kunne imødekomme krav ift. sagsbehandling.

Disse tre påvirknings- og behovsområder udgør tilsammen kravene til vores digitale indsats, og med en kortlægning af disse kan vi identificere de vigtigste temaer, som Gladsaxe skal handle strategisk i forhold til. Dette er illustreret nedenfor.



Vi har foretaget en kortlægning af de fælles offentlige strategier og beskrevet nogle af de teknologiske trends, som vi mener Gladsaxe bliver påvirket af de kommende år. Endvidere har vi foretaget en kortlægning af organisationens behov og udfordringer set ud fra et digitaliseringsperspektiv. Vi har gennemført gruppeinterviews med 45 ledere og medarbejdere, samt haft individuelle samtaler med direktørerne om vores digitale udfordringer. Vi har endvidere gennemgået en række fagstrategier og –politikker for derigennem at danne os et billede af tendenserne i den faglige udvikling ift. velfærdsområderne. Denne kortlægning er grundlaget for de valg, der er gjort i denne strategi.

I de to næste afsnit gennemgås kort resultaterne af kortlægningen.

Analysens resultater er blevet samlet under 13 temaer, som temasætter de udfordringer analysen har peget på. Udfordringerne og mulige indsatsområder er beskrevet for alle temaerne, og digitaliseringsrådet har drøftet temaerne og gennem en proces prioriteret temaernes vigtighed. På den baggrund er de fem vigtigste temaer udpeget. Disse fem temaer, som uddybes i afsnit 5, er:

1. Styring og organisering
2. Sammenhængende digitalisering
3. Den mobile teknologi
4. Kompetencer
5. Fælles offentlige indsatser

Det betyder også, at Gladsaxe har gjort nogle fravalg i strategisk sammenhæng, så vi i fællesskab kan fokusere på de indsatser, vi har prioriteret som de vigtigste.

Efter valget af temaer er der på baggrund af analysens identificerede udfordringer fastlagt indsatsområder.

Konsulentfirmaet Devoteam har medvirket i tilblivelsen af strategien, og har primært bidraget i kortlægningsanalysen, og har konkret givet input til afsnittet om, hvordan Gladsaxe påvirkes udefra.

2.2 Gladsaxes udgangspunkt for digitaliseringsindsatsen

Gladsaxe Kommune befinder sig i en strategisk vigtig transformationsproces ift. digitalisering. Gladsaxes direktørkreds har sat digitalisering højt på dagsordenen ud fra et ønske om at skabe udvikling og effektivisering af kommunens opgaveløsning. Gladsaxe har været god til at drive en stabil it-plattform, men dialogen om behov for udvikling af teknologi ift. fagområdernes behov for effektivisering og kvalitetsforbedringer i opgaveløsningen har været lille. Det har bl.a. medført, at udvikling af digitale løsninger i kommunen er sket fragmenteret og uden hensyn til de fælles og tværgående behov, ligesom der ikke har været fornødent fokus på værdi og gevinst af de digitale investeringer. Der har hidtil også været et meget lille fælles strategisk fokus på, hvordan digitalisering konkret udnyttes til at udvikle kerneopgaverne ift. borgere og virksomheder. En gennemgang af 12 af Gladsaxes fagstrategier og –politikker viser, at kun 4 af strategierne eksplicit forholder sig til, hvordan it og digitalisering strategisk kan understøtte udvikling af kommunens ydelser.

Der er derfor et betydeligt behov for at bygge bro mellem de områder hvor kerneopgaverne løses og it, og Gladsaxe er derfor i gang med en forandringsproces, som skal understøtte denne digitaliseringsdagsorden.

Der har været igangsat en række tiltag, som skal styrke Gladsaxes evne til at udnytte digitaliseringen. Der er bl.a. etableret en ny digitaliseringsafdeling til erstatning for den hidtidige it-afdeling. Digitaliseringsafdelingen skal understøtte, at Gladsaxe udvikler digitalisering ud fra en fælles forståelse, og at det er behovet for at udvikle og styrke kerneopgaverne, der er styrende for vores indsatser. Der arbejdes med at skabe en åben og transparent digitaliseringsenhed, der fungerer som rådgiver og samarbejdspart for fagforvaltningerne.

Ud fra et ønske om at styrke de fælles og tværgående beslutninger er der som led i en styringsmodel for digitalisering etableret et digitaliseringsråd, som bl.a. skal sikre, at beslutninger på digitaliseringsområdet er koordinerede og understøtter kommunens mål og strategier og giver værdi helt ud i de decentrale områder i kommunen.

Gladsaxe Kommune er ganske godt med i den digitale udvikling, og der er mange gode eksempler på digitale løsninger, der både nytænker tilbuddet af løsninger til borgere og virksomheder eller effektiviserer kommunens administration. F.eks. arbejdes der fokuseret med velfærdsteknologi inden for pleje- omsorgsområdet i Social- og Sundhedsforvaltningen, bibliotekerne i Børne- og Kulturforvaltningen arbejder med unikke digitale tilbud til borgerne, og By- og Miljøforvaltningen har digitaliseret tilsyn og drift af veje og parker med en mobilløsning, der er blevet til i et fokuseret samarbejde med en lokal it-virksomhed. Kommunen er også godt med ift. de fælles offentlige strategier og leverer de forudsatte selvbetjeningsløsninger eller samarbejdsflader inden for de fastsatte tidsrammer. Der er en stor entusiasme i arbejdet med digitalisering i kommunens afdelinger og institutioner, men Gladsaxe står over for en væsentlig udfordring ift. at koordinere og styre de mange tiltag uden at initiativlysten dæmpes.

Kortlægningen af organisationens behov og udfordringer viser, at Gladsaxe ligeledes står over for en række andre udfordringer, bl.a.:

- Gevinsterne ved vores it-investeringer er ikke tilstrækkelig klare, og dermed realiserer og frigør vi heller ikke det økonomiske potentiale

- De decentrale enheder, der skal løse de borger- og virksomhedsnære opgaver, har et stigende behov for konkret bistand til at vælge de rigtige løsninger og teknologier og overkomme tekniske udfordringer
- Vores digitale modenhed er under opbygning, men organisationen efterspørger en mere koordineret indsats med tydeligere fælles mål
- Vi er godt med i implementeringen af de fælles offentlige digitaliseringsinitiativer, men effekter og gevinster er uklare, og vi udnytter ikke i tilstrækkelig grad potentialerne
- Vi udnytter ikke potentialerne i vores it-løsninger tilstrækkeligt, bl.a. fordi de hænger for dårligt sammen – både internt og ift. andre myndigheder og samarbejdspartner
- Vi har en fornemmelse af, at vi kan forbedre vores opgaveløsning, hvis vi udnytter vores data i systemerne bedre
- Vi står over for en række teknologiske udfordringer fordi vores it-plattform og infrastruktur ikke er tilstrækkelig fleksibel og klar til fremtidens teknologier
- De mobile teknologier sætter både vores it-infrastruktur og sikkerhed, vores økonomi og vores arbejdsprocesser under pres, og der er en risiko for, at vi foretager dyre fejlinvesteringer
- Gladsaxe oplever vækst i arbejdspladser og nye virksomheder, men vi har ingen målsætninger for, hvordan vi bedst digitalt understøtter kommunikation og sagsbehandling ift. virksomhederne
- Effektiviseringskravene ift. implementering af borgervendte digitale løsninger er betydelige, og vi er afhængige af, at borgerne spiller digitalt med for, at vi kan indfri effektiviseringskravene, og at de benytter de henvendelseskanaler, som vi forudsætter
- Vi forventer et stigende fokus på at udnytte samarbejder med andre kommuner og myndigheder, og det stiller flere krav til, at vores digitalisering bevæger sig i samme retning som vores omgivelser
- Vores digitale kompetencer er afgørende for, at vi kan flytte Gladsaxes digitale modenhed, og der ligger en stor udfordring i at ændre fokus i vores kompetenceudvikling fra 'brug af teknologi' til 'udvikling og innovation af vores kerneopgaver gennem digitalisering'
- Styring af den digitale indsats på det rette niveau er en vigtig driver for, at vi udvikler os mod fælles mål

2.3 Hvordan påvirkes Gladsaxe udefra?

Gladsaxe Kommune påvirkes i stor udstrækning af forhold udefra, som er med til at præge den digitale dagsorden i kommunen. I det følgende gennemgås kort nogle af tendenserne i disse påvirkninger.

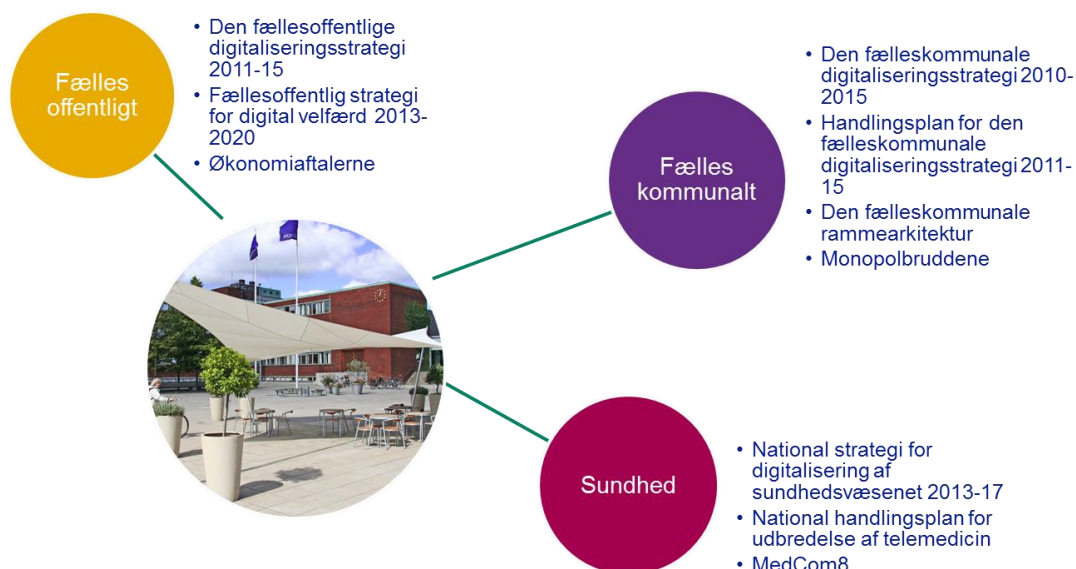
Gladsaxe påvirkes fra 4 vinkler:

1. Fælles strategier i den offentlige sektor
2. Digitaliseringserfaringer fra andre kommuner
3. Generelle digitale og teknologiske trends
4. Relationer til andre, der muliggør strategisk samarbejde

2.3.1 Fælles strategier i den offentlige sektor

Siden 1990'erne er digitaliseringen af den samlede offentlige sektor i Danmark i stigende grad blevet koordineret gennem fælles strategier. Dette er sket på forskellige områder og niveauer. Der eksisterer således i

dag et omfattende strategikompleks. Figuren nedenfor viser den del af strategikomplekset, som har relevans for Gladsaxe Kommune. I Gladsaxes digitaliseringsstrategi omtales dette samlede strategikompleks som 'de fælles offentlige strategier', der ikke må forveksles med de fællesoffentlige strategier, som kun er den ene del af det offentlige fælles strategikompleks.



De fællesoffentlige strategier definerer på en række områder nogle forpligtende mål for kommunerne, hvor Gladsaxe Kommune skal indfri sin del. På den anden side giver de fællesoffentlige initiativer også nye muligheder for kommunerne, fordi der stilles en fælles teknologi til rådighed, f.eks. i form af NemId. De fællesoffentlige strategier dækker bredt, og har med den seneste strategi for digital velfærd bevæget sig længere ud på de kommunale serviceområder. I forbindelse med de fællesoffentlige strategier udgør de årlige økonomiaftaler mellem KL og regeringen et væsentligt styringselement, idet der heri fastlægges de økonomiske mål for implementeringen af strategierne.

De fælleskommunale strategier udarbejdes i regi af KL, og indeholder initiativer, der har direkte konsekvenser for Gladsaxe Kommune gennem handlingsplanen, som er strategiens operationelle dokument. Strategien dækker bredt de faglige områder i kommunerne, og initiativerne har både fokus på den digitale kommunikation med borgerne, på at sikre sammenhængende it i den kommunale sektor, bl.a. gennem Kombit, samt digital modning af kommunerne, f.eks. gennem digital ledelse.

De fælles strategier på sundhedsområdet definerer en række forpligtende mål for kommunerne, og det er forventningen, at initiativerne medfører væsentlige forretningsmæssige gevinster. Kommunerne har forpligtet sig til at indfri målene i strategien og handlingsplanen. Det gælder initiativer inden for telemedicin, kommunikation med sundhedssektoren, arbejdsgange og fælles sprog i kommunerne, opkobling til sundhedsjournalen og fælles medicinkort (FMK).

2.3.2 Digitaliseringserfaringer fra andre kommuner

KL har undersøgt erfaringerne i kommunerne med brug og implementering af den fælleskommunale digitaliseringsstrategi. De primære konklusioner fra undersøgelserne er, at

- der de seneste år har været et stærkere fokus på digitalisering i kommunerne
- den fælleskommunale strategi og handlingsplan har givet merværdi i kommunerne
- strategien og handlingsplanen har stillet kommunerne over for nye udfordringer
- kommunernes organisering er tilpasset den nye digitaliseringsdagsorden.

Kommunerne giver i undersøgelsen udtryk for, at de fælleskommunale initiativer har været løftestang for et stærkere fokus på digitalisering de seneste år, og at strategien har været et godt styringsgrundlag for kommunernes digitaliseringsindsats. Strategien har samtidig stillet kommunerne over for nye udfordringer og synliggjort behovet for modning på en række områder. De væsentligste udfordringer er bl.a.

- manglende forankring i organisationen
- manglende digital modenhed
- udfordringer med at realisere gevinster og afsættelse af ressourcer og kompetencer til implementering af projekter
- vejledning til borgerne om kommunernes digitalisering
- teknologiske udfordringer samt behovet for at implementere en ny it-arkitektur i kommunerne.

2.3.3 Generelle digitale og teknologiske trends

På det kommunale område er der nogle generelle teknologiske trends, som er i stigende fokus. Det drejer sig bl.a. om:

- **Velfærdsteknologi**, der er en international trend, hvor man primært inden for sundheds-, ældre og socialområderne anvender teknologiske løsninger til, at borgerne bliver mere uafhængige af offentlige serviceydelser. I visionen for velfærdsteknologi ligger på den ene side et mål om mere selvhjulpne borgere (empowerment) og på den anden side ønsket om besparelser på de offentlige serviceydelser.
- **Digitale redskaber i undervisningen** er en international trend inden for uddannelsessektoren, der dækker it-understøttelse af selve undervisningen med fokus på didaktiske og pædagogiske målsætninger. I de danske kommuner er den primære indsats centreret omkring folkeskolen, men der er i stigende grad opmærksomhed omkring potentialet på dagtilbudsområdet.
- **Smart City** går ud på at tænke byens infrastruktur som en helhed, der i stigende grad er bundet sammen gennem digitale løsninger. Med helhedsperspektivet bliver det muligt at tænke i synergier mellem forskellige dele af infrastrukturen og nye løsninger i moderne storbyer.
- **Big data og business intelligence** er begreber, der er opstået i større virksomheder i den private sektor og har bevæget sig videre til den offentlige sektor. Big data handler om at arbejde med enorme ustrukturerede datamængder og søge sammenhænge mellem disse for at udlede ny viden om ens virksomhed, som kan anvendes i ledelsesmæssige beslutninger. Tendensen er at business intelligence i stigende grad bliver stillet til rådighed for decentrale beslutningstager i realtid, og at den enkelte beslutningstager i højere grad er i stand til at generere relevant information efter behov.
- **Mobility, GIS og geodata** er et kompleks af mobile devices som smartphones og tablets kombineret med mobilapplikationer, som i stigende grad er i stand til at anvende geografisk positionering og geografiske data. I kommunerne er teknologierne f.eks. relevante ved varetagelse af tilsynsforpligtelser på tværs af fagområder samt sagsbehandling og dokumentation i borgernes hjem.

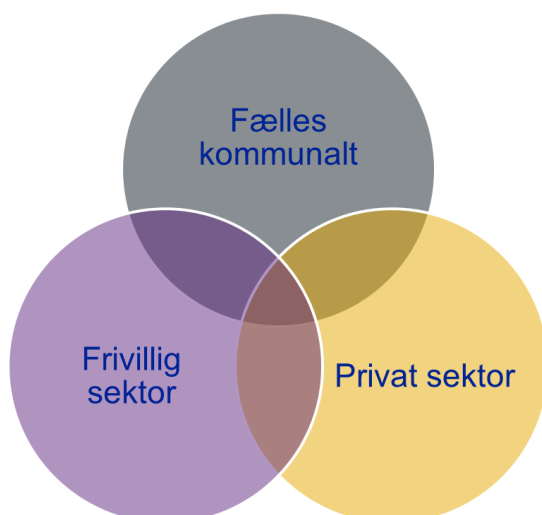
- **Telekommunikation** på nye måder er en samlebetegnelse for teknologier, der bl.a. overflødiggør fysiske møder. Det giver nye muligheder for kommunerne f.eks. ift. telemedicin, hvor det bl.a. kan anvendes til monitorering af diabetes og KOL-patienter. Perspektiverne i teknologien er både at spare ressourcer til fysisk transport, og at skabe tryghed for borgerne ved at give behandling i eget hjem.
- **Talegenkendelse** er en teknologi, som stammer fra sundhedssektoren, hvor læger og sygeplejersker ofte har behov for at registrere korte notater eller beskeder. Danmark er førende i forsøget på at udbrede teknologien til almen, offentlig administration og sagsbehandling. Erfaringerne i kommunerne med talegenkendelse har indtil videre været blandede.
- **Cloud computing** er en international trend, der handler om at stille it til rådighed som services. Heri kan indgå infrastruktur (f.eks. servere), platform (f.eks. integrationsplatform), og software (f.eks. CRM system) som serviceydelser. Cloud Computing kan defineres som ”standardiserede, delte, automatiserede samt styrede teknologikomponenter og processer, der er hurtigt tilgængelige via internettet”. Cloud Computing er desuden karakteriseret ved at være fleksibelt ift. skalerbarhed (f.eks. kapacitetsbehov) og ved en betalingsmodel, hvor kunden betaler for hvad der forbruges (pay-per-use). Cloud computing rummer væsentlige potentialer for effektivisering af it-drift, men er samtidig forbundet med væsentlige udfordringer. Det drejer sig om meget standardiserede ydelser, og en af de helt store udfordringer i den offentlige sektor er databeskyttelse.

2.3.4 Relationer til andre, der muliggør strategisk samarbejde

Gladsaxe Kommune har en lang række muligheder for at indgå i samarbejdsrelationer om digitalisering. På et helt overordnet niveau kan der indgås samarbejder inden for følgende sektorer:

- Den kommunale sektor – eller mere bredt den offentlige sektor.
- Den frivillige sektor og civilsamfundet mere generelt.
- Den private sektor.

Der kan også indgås samarbejder med parter fra flere sektorer på én gang omkring konkrete projekter. Figuren neden for viser mulighederne.



I **de fælles kommunale samarbejder** vil kommunen typisk samarbejde om konkrete udviklingsprojekter, men der ses en øget tendens til at kommuner indgår i strategiske samarbejder, for at udnytte fælles kompetencer og ressourcer til at løse opgaver i fællesskab eller samarbejde omkring udvalgte udviklings- og anskaffelsesopgaver. 4-kommunesamarbejdet mellem Gentofte, Gladsaxe, Lyngby-Taarbæk og Rudersdal er et eksempel på dette.

KL og Kombi er også eksempler på kommunale samarbejder, hvor kommunerne i fællesskab sætter mål, der kun kan lykkes med en fælles kommunal indsats.

Samarbejde med frivillige organisationer ses at være en stigende trend i kommunerne. Samarbejdsmulighederne afhænger af de konkrete målgrupper. I kommunerne ses der i dag generelt følgende tendenser:

- På **socialområdet** er særligt Socialt Udviklingscenter (SUS) en interessant aktør, som erfaring med digitaliseringsprojekter i samarbejde med Socialministeriet og kommuner.
- På **sundheds- og omsorgsområdet** er særligt de store patientorganisationer og Ældresagen væsentlige interessenter. I forhold til de ældre er der eksempler på, at Ældresagen bidrager til at løfte de ældres digitale kompetencer.
- **Børne- og ungeområdet** er umiddelbart mindre organiseret i forhold til frivillige, men til gengæld kan forældre være en væsentlig ressource i forhold til at få projekter til at lykkes på området.

Gladsaxe Kommune har udarbejdet en frivillighedspolitik, der bl.a. forholder sig til en række mere etisk prægede spørgsmål i samarbejdet med frivillige. Der ses flere initiativer i Gladsaxe, hvor frivillige bidrager til at fremme den digitale dagsorden, f.eks. at bibliotekerne tilbyder at frivillige kan anvende bibliotekerne til at hjælpe borgerne med specifikke digitale og teknologiske problemer, og dermed også fremme brugen af kommunens digitale selvbetjeningsløsninger.

Ift. **samarbejde med private virksomheder** er særligt mange it-leverandører interesseret i samarbejder eller egentlige partnerskaber med kommuner omkring udviklingsprojekter. Der findes en række forskellige modeller, for hvordan sådanne samarbejder kan organiseres, og området er i høj grad reguleret af konkurrencelovgivning.

Gladsaxe har med stor succes udviklet innovative mobile løsninger til kommunens driftsafdeling i samarbejde med en lokal virksomhed. Netop det tætte samarbejde med en innovativ mindre virksomhed har været afgørende for projektets store succes.

3 Strategiens opbygning

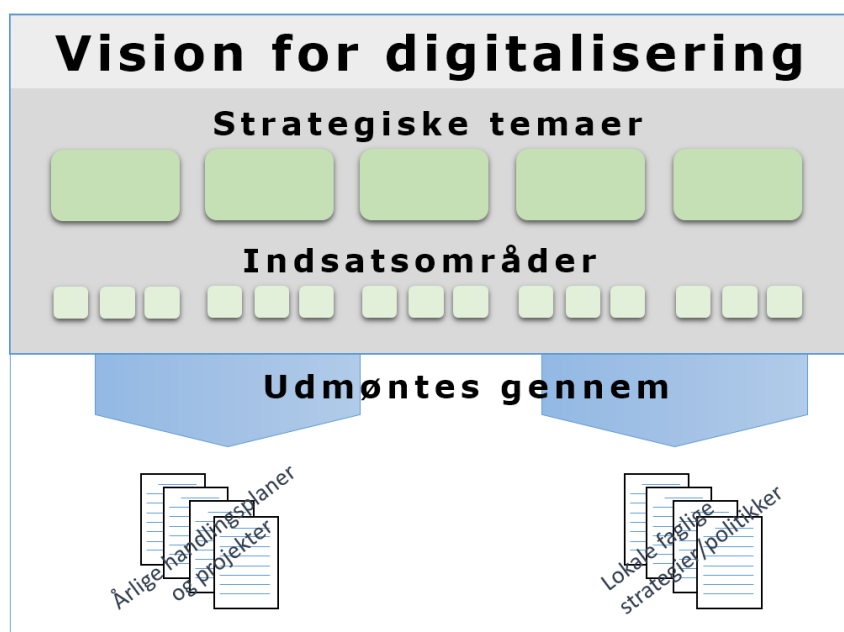
Digitaliseringsstrategien er opbygget med udgangspunkt i vores vision for digitalisering. Visionen understøttes af fem strategiske temaer, som organisationen har udvalgt som de vigtigste områder at arbejde med i strategisammenhæng.

Hvert strategisk tema er nedbrudt i en række indsatsområder, der er udtryk for de områder, hvor vi vil lægge særlig vægt på at gøre en fælles strategisk indsats – både i de decentrale områder og i administrationen.

Strategiens indsatsområder udmøntes i konkrete handleplaner for digitalisering. Handleplanerne udarbejdes årligt, og beskriver de konkrete indsatser og projekter, som skal gennemføres det kommende år, for at indfri digitaliseringsstrategien.

Endvidere udmøntes digitaliseringsstrategien gennem forvaltningernes faglige strategier og politikker, idet disse skal forholde sig til, hvordan vi anvender digitalisering til at indfri de faglige mål på kerne- og velfærdsområderne. Det er vigtigt, at de digitale indsatser i de faglige strategier er i overensstemmelse med mål og indsatser i digitaliseringsstrategien.

Opbygningen kan illustreres som følgende.



Digitaliseringsstrategien forholder sig til, hvordan vi udvikler vores digitalisering til bedst muligt at understøtte kommunens kerneopgaver. Det er imidlertid også vigtigt, at vores it-infrastruktur udvikles i forhold til kommunens digitaliseringsbehov.

Strategien indeholder derfor også nogle pejlemærker og indsatsområder for udviklingen af vores it-infrastruktur. Dette er beskrevet i afsnittet "Pejlemærker og indsatsområder for Gladsaxes it-infrastruktur og it-arkitektur". Der er en vigtig sammenhæng mellem indsatsområderne i dette afsnit og indsatserne under de 5 strategiske temaer, idet indsatsområderne på "forretningssiden" stiller krav til udviklingen af vores tekniske platform. Samtidig muliggør udviklingen af vores tekniske platform, at vi kan gennemføre vores digitaliseringsindsatser.

4 Gladsaxes digitale vision

Gladsaxe vision for digitalisering skal understøtte Gladsaxes øvrige strategier og digitale indsatser inden for kerne- og velfærdsområderne. Visionen er som følger:

Gladsaxe er en digital kommune, der udnytter digitalisering til at styrke, udvikle og effektivisere løsningen af kerneopgaverne til borgere og virksomheder. Vi udnytter de digitale muligheder, hvor digitalisering skaber værdi for borgere og virksomheder, kan effektivisere arbejdsgange og kan minimere ressourceforbrug. Vi udvikler løbende vores organisation, så vi har et grundlag for at bruge digitalisering på innovative måder i opgaveløsningen.

5 Strategiske temaer og indsatsområder

De 5 strategiske temaer, som vi primært vil fokusere på, er:

1. Styring og organisering
2. Sammenhængende digitalisering
3. Den mobile teknologi
4. Kompetencer
5. Fælles offentlige indsatser

Nedenfor er de enkelte strategiske temaer beskrevet sammen med de indsatsområder, som er defineret inden for hvert tema.

5.1 Strategisk tema 1: Styring og organisering

Indsatsområder		
Styrke koordinering og styring af digitale indsatser	Digitale investeringer skal give værdi og gevinster skal realiseres	Skabe forandring og innovation gennem digitalisering

Med dette tema vil vi fortsætte Gladsaxes strategiske fokus på styring og koordination af digitaliseringsindsatsen. Vi har allerede taget de første skridt med etablering af et fælles digitaliseringsråd, som bl.a. skal styrke koordinationen af beslutninger og indsatser af digitalisering i kommunen. Vi skal fortsat have fokus på at styrke koordineringen, og vi skal have fokus på, at vi udvikler denne i takt med at organisationen modnes og at digitaliseringsrådet også udvikler og evaluerer indsatsen. Det er et særligt indsatsområde at vi videreudvikler og udbreder det koordinerende arbejde og gør det nærværende for de områder der løser kerneopgaverne. Endvidere skal vi udnytte, at den fælles indsats styrker muligheden for at skabe bedre og mere sammenhængende digitale løsninger.

Digitaliseringsprojekter er et væsentligt indsatsområde i styringen af vores digitale indsats, og der skal gøres en indsats for, at vores digitaliseringsprojekter er koordinerede, gennemføres professionelt med synlig værdi for organisationen, og at vi prioriterer vores projektindsats gennem porteføljestyring, dvs. at vi i fællesskab i Gladsaxe styrer, hvilke projekter der igangsættes, samt holder overblik over projekternes værdi og fremdrift. Vi vil som led i den strategiske indsats for styringen af digitali-

seringsprojekter også sætte fokus på værdien og gevinsterne af projekterne, og vi vil sikre, at gevinsterne realiseres ved at etablere de rette metodiske rammer for dette.

Vi vil som led i vores styringsindsats også opnå, at ledere og medarbejdere styrkes ift. at udnytte digitalisering til forandring og innovation, og vi vil derfor temasætte bl.a. forandrings- og innovationsledelse som led i styringen af vores digitale udvikling. Fokus i indsatsområdet vil særlig være på at understøtte innovation og forandring og forsøg med ny teknologi i de decentrale områder som kan fremme digitalisering ift. udførelsen af kerne- og velfærdsopgaverne.

5.2 Strategisk tema 2: Sammenhængende digitalisering

Indsatsområder			
Skabe sammenhæng i digitalisering gennem optimal udnyttelse af systemer og data	Styring af vores systemanskaffelser gennem fælles processer og standarder	Effektiv og værdiskabende implementering af digitale løsninger for at understøtte sammenhængende digitalisering	Udnytte potentialerne ved samarbejde med eksterne parter

Gennem det strategiske tema vil vi skabe en bedre sammenhæng mellem vores it-løsninger, og vi vil bruge vores it-systemer og data mere effektivt. Vi skal udnytte potentialerne i vores systemer bedre, og vi skal sikre, at vores systemer bedst muligt giver overblik over sager og borgerforløb og også letter løsningen af kerneopgaverne på decentralt niveau. Det er også væsentligt, at både borgere, virksomheder og medarbejdere oplever sagsbehandlingsforløb som sammenhængende og velbelyst via it-systemerne, og at det er nemt at finde oplysninger i og på tværs af vores systemer.

Vi vil gennem fælles processer og principper for, hvordan vi anskaffer nye it-systemer, sikre sammenhængende it-løsninger og forhindre utilsigtede knopskydninger der gør sammenhænge mellem systemerne uoverskuelige. Kommunerne har udarbejdet nogle fælles principper for kommunernes it-platforme og systemer i form af den fælleskommunale rammearkitektur. Vi vil bruge rammearkitekturen til at skabe en optimal sammenhæng mellem systemerne fremadrettet, og vi vil afvikle forældede løsninger.

Ved at fokusere på sammenhængende digitalisering vil vi også fokusere på, at vi gennem digitaliseringen skaber en positiv forandring af vores processer og opgaveløsning, og ikke kun "sætter strøm" til de eksisterende. Det betyder, at når vi implementerer nye løsninger, så afsætter vi den fornødne tid til at implementere løsningerne, så de også medfører, at vi udnytter teknologi og systemer, og at borgere og virksomheder oplever forbedringer af kerne- og velfærdsopgaverne. Vi vil styrke vores evne til at implementere de digitale løsninger og ideer, så gevinsterne opnås og processerne eller servicen reelt forandres.

Endelig vil vi fokusere på, at vi fremad satser på åbne systemer og data, som muliggør samarbejder med andre kommuner og offentlige instanser, f.eks. så vi kan samorganisere sagsbehandling med nærliggende kommuner. I visse sammenhænge er det et krav, at vores systemer skal interagere med andre myndigheders systemer, f.eks. i forbindelse med patientforløb eller medicinering, og vi vil sætte fokus på, at sammenhængene mellem sådanne systemer fungerer på betryggende vis for både medarbejdere og borgere, så manuelle sagsprocesser så vidt muligt undgås og borgerne oplever et effektivt og sømløst forløb.

5.3 Strategisk tema 3: Den mobile teknologi

Indsatsområder	
Fastlægge mål og principper for mobil teknologi	Skabe optimale betingelser for udnyttelse af den mobile teknologi

Den mobile teknologi giver mange muligheder for såvel medarbejdere og borgere, og Gladsaxes anvendelse af teknologien udvikler sig hurtigt. Gladsaxe har dog ingen fælles strategiske overvejelser om, hvordan den mobile teknologi skal udnyttes, og det medfører en betydelig risiko for fejlinvesteringer samt at forventede effektiviseringer udebliver. Det er derfor et indsatsområde, at vi vil fastlægge mål for Gladsaxes anvendelse af den mobile teknologi, og hvilke områder der skal udvikles. Vi vil også arbejde med principperne for, hvornår vi investerer i og anvender mobil teknologi, så vi sikrer, at vi udnytter potentialerne ved teknologien. Vi vil ligeledes have fokus på, hvordan vi bedst og mest optimalt udnytter den mobile teknologi i den direkte service over for borgere og virksomheder, f.eks. i forbindelse med tilsyn, pleje og omsorg, kultur- og idrættstilbud og pædagogiske tilbud.

Der opleves mange barrierer ift. at implementere den mobile teknologi, f.eks. device-valg, kompetencer, dataadgang, systemadgang, sikkerhed, infrastruktur osv. Det er et særligt indsatsområde at identificere barriererne og finde løsninger til at imødegå disse – både teknisk, organisatorisk og kompetencemæssigt.

5.4 Strategisk tema 4: Kompetencer

Indsatsområder		
Udvikle kompetencer i digitale forandringsprocesser	Udvikling af digital ledelse	Skabe digitale forandringsagenter

Såvel medarbejdere og lederes kompetencer er en væsentlig drivkraft for vores digitale udvikling, og for at vi kan håndtere de forandringsprocesser, som digitaliseringen medfører. Vi vil ift. kompetencer i stor udstrækning opnå, at ansatte i Gladsaxe kan håndtere proces- og kulturforandringer og bruge det positivt til at skabe digital forandring. Vi vil fokusere på vores digitale kultur og arbejde strategisk med at øge kompetencer i at håndtere den digitale udvikling. Vi vil i indsatsen tage udgangspunkt i de forskellige organisatoriske behov som kommunen har, så vi tilgodeser såvel medarbejdere og ledere med direkte borgerkontakt, sagsbehandlere og administrative ansatte.

Digitalisering stiller ikke kun krav til medarbejdernes kompetencer til at bruge it-udstyr og systemer. Digitalisering handler i høj grad om forandring, skabe værdi og nye måder at løse opgaverne på. Vi vil styrke medarbejdere og lederes kompetencer til at arbejde med procesforandringer og værktøjer som business cases, projektstyring osv. som led i den digitale udvikling. Vi vil dermed opnå, at vi bliver bedre til at implementere digitale løsninger, så værdierne frigøres.

Vi vil endvidere gøre en særlig indsats for at styrke digital ledelse og lederne som digitale rollemodeller. Vi vil iværksætte aktiviteter, der skal definere og udmønte lederens rolle ifm. digitalisering og supplere lederens værktøjskasse med redskaber til at igangsætte og styre de rigtige digitaliseringsak-

tiviteter og fokusere på de værdiskabende aktiviteter. Særligt de decentrale lederes rolle ift. at styrke den digitale udvikling er vigtig, så vi kan opnå forbedringer i kerneopgaverne med de teknologiske muligheder.

Der ligger en betydelig drivkraft i at medarbejderne i organisationen har forståelse for digitalisering som middel til at opnå forandring og innovation. Det er essentielt, at der er medarbejdere, der fungerer som forandringsagenter, der kan få værdiskabende initiativer til at blomstre nedefra, og kan være brobygger mellem digitaliseringens muligheder og udviklingen af kerne- og velfærdsområderne. Forandringsagenterne skal være med at opsamle de gode ideer og medvirke til at koordinere implementeringen og synliggøre såvel decentrale som administrationens tiltag.

Forandringsagenterne er også vigtige digitale ambassadører over for borgerne, der kan opfange borgernes behov og ønsker og omsætte dem til digitaliseringsinitiativer og også støtte og udfordre borgerne til at bruge de digitale løsninger, som kommunen stiller til rådighed. Vi vil arbejde med at kompetenceudvikle et antal medarbejdere til at være digitale forandringsagenter, særligt ift. det decentrale niveau, som er tæt på løsningen af kerneopgaverne.

5.5 Strategisk tema 5: Fælles offentlige indsatser

Indsatsområder	
Udnytte de fælles offentlige initiativer til at skabe værdi og serviceforbedringer	Effektiv implementering af de fælles offentlige initiativer

Der er mange fællesoffentlige og fælleskommunale projekter i spil i disse år, og mange af dem er kendetegnet ved at være obligatoriske, dvs. at Gladsaxe skal implementere dem, og vi er endvidere ofte forpligtet af at høste økonomiske gevinster gennem tiltagene. Det drejer sig f.eks. om digital post, de obligatoriske selvbetjeningsløsninger, den fælleskommunale rammearkitektur, monopolbruddet via Kombit, MedCom-standarderne, Fælles Medicinkort (FMK) osv. Mange af initiativerne er iværksat for at skabe bedre sammenhæng mellem de offentlige sektorer og styrke borgernes oplevelse af sammenhængene behandlings- og servicetilbud uanset at forskellige aktører er involveret i forløbet. Implementeringen af initiativerne har derfor stor effekt på løsningen af kerne- og velfærdsopgaverne, og det skal prioriteres højt, at vi opnår de forventede effekter gennem en god implementering af initiativerne.

Vi ønsker i Gladsaxe en ambitiøs tilgang til arbejdet med de fælles offentlige indsatser, og vi vil med en strategisk indsats opnå, at vi udnytter potentialerne ved de obligatoriske digitaliseringsinitiativer, både ift. økonomi, effektivisering og sammenhæng. Vi vil opnå reel og synlig værdi af de fælles offentlige digitaliseringsinitiativer, og vi vil frigøre det økonomiske potentiale i løsningerne samtidig med at borgerne oplever serviceforbedringer.

Vi vil også fokusere på, at implementeringen medfører proceseffektiviseringer i Gladsaxe. Vi vil med en række indsatser have en klar og synlig styring og organisering af projekterne, sikre ledelsesfokus – både centralt og decentralt, og vi vil etablere en god sammenhæng med resten af vores digitale indsats.

6 Fra strategi til handling

Digitaliseringsrådet har ejerskab af digitaliseringsstrategien og har ansvaret for at sikre fremdrift i strategiens udmøntning.

Udmøntningen af strategien sker gennem en årlig handlingsplan, hvor de enkelte initiativer konkretiseres. Digitaliseringsafdelingen har ansvaret for at udarbejde handlingsplanerne, og har ligeledes ansvar for, at såvel decentralt som centralt niveau i kommunen inddrages i arbejdet med handleplanerne. Det er væsentligt et væsentligt kriterium for succes, at projekter og løsninger i høj grad inddrager og giver værdi for kerneområderne i kommunen.

Handlingsplanerne udarbejdes hvert år i tidsrummet september – december og skal godkendes af Digitaliseringsrådet i januar måned.

Den første handlingsplan efter strategiens vedtagelse udarbejdes i de første måneder af 2015. Den første handlingsplan skal endvidere indeholde et forslag til prioritering af indsatserne i hele strategiperioden, dvs. til 2017.

De årlige handlingsplaner skal tage udgangspunkt i erfaringerne fra det foregående års handlingsplan.

Digitaliseringsrådet beslutter finansieringen af projekterne i handlingsplanen. Digitaliseringsrådet vurderer, om finansieringen og fordelingen af gevinster skal drøftes med direktørkredsen.

STRATEGI FOR GLADSAXES TEKNISKE IT-INFRASTRUKTUR OG IT-ARKITEKTUR

7 Pejlemærker og indsatsområder for Gladsaxes it-infrastruktur og it-arkitektur

Digitaliseringsstrategien tager udgangspunkt i de behov, som kommunens "forretning", dvs. kerne- og velfærdsområdernes behov for at kunne håndtere den digitale udvikling. Hvis kommunens tekniske platform imidlertid ikke kan understøtte strategiens initiativer vil det hæmme kommunens muligheder for at nå indsatsmålene.

Dette afsnit adresserer, hvordan vi teknisk skal understøtte digitaliseringsstrategiens 5 temaer og indsatsområderne, og det er primært møntet på indsatser i Digitaliseringsafdelingen. Afsnittet har således mest fokus på teknologiorienterede emner, og tager udgangspunkt i 5 pejlemærker for vores tekniske it-udvikling.

Kortlægningen af kommunens digitaliseringsbehov viste bl.a. følgende, som også er indarbejdet i digitaliseringsstrategiens temaer:

- Teknologiskift og systemudskiftninger skal være nemmere og billigere. Der er en oplevelse af, at kommunens platform og infrastruktur ikke er tilstrækkelig fleksibel til at kunne håndtere fremtidens digitaliseringskrav.
- Kommunens teknologiske platform er ikke tilstrækkeligt gearet til at håndtere de stigende krav til anvendelse af mobil teknologi, og opleves som en hindring for at kunne opnå de forretningsmæssige fordele, der ligger i den mobile teknologi
- Kommunens tekniske it-sikkerhed er baseret på traditionelle teknologiformer, og mangler en dynamik, der kan understøtte nye digitale udviklingsformer. Der efterlyses en hurtigere omstillingsmulighed og større fokus på muligheder frem for begrænsninger og behovsbestemt sikkerhedsniveau baseret på en konkret risikovurdering
- It-infrastrukturen giver nogle begrænsninger ift. den digitale udvikling, hvor f.eks. hastigt voksende krav til båndbredde og trådløs teknologi lægger nogle begrænsninger for den digitale udvikling
- I den digitale udvikling lægges der større og større vægt på, at borgerne kan bruge eget udstyr til at kommunikere med kommunen, f.eks. inden for telemedicin, pleje og undervisning, hvilket udfordrer kommunens sikkerhed og it-infrastruktur
- Kommunen er udfordret på at omstille platform og it-systemer, så de er indrettet på den fælleskommunale rammearkitektur. Omstillingen til en lagdelt og serviceorienteret arkitektur er en af nøglerne til skal bedre sammenhæng i digitaliseringen og også få succes med monopolbruddet og de fælles offentlige indsatser

Disse behov og udfordringer leder frem til, at vi på den teknologiske side vil fokusere på følgende 5 pejlemærker, der skal understøtte digitaliseringsindsatsen:

1. Devices og mobility skal understøttes inden for de principper vi fastlægger for mobil teknologi og tage udgangspunkt i kerneområdernes behov for at kombinere mobilitet og teknologi. Pejlemærket understøtter primært digitaliseringsstrategiens tema 3 om mobil teknologi
2. It-infrastrukturen skal udbygges og fremtidssikres kerneområdernes behov for dataadgang og fokus på borgere og virksomheders behov. Pejlemærket understøtter primært digitaliseringsstrategiens tema 2 om sammenhængende digitalisering og tema 3 om den mobile teknologi
3. Udvikling af it-plattformen, så den understøtte nye og mere fleksible arbejds- og samarbejdsformer. Pejlemærket understøtter primært digitaliseringsstrategiens tema 2 om sammen-

hængende digitalisering og tema 3 om den mobile teknologi samt tema 5 om fælles offentlige indsatser

4. It-sikkerhed skal i højere grad tage udgangspunkt i at opfylde forretningens og kerneområdenes behov frem for it-teknikkens behov, og datasikkerhed er et væsentligt emne. Pejlemærket understøtter primært digitaliseringsstrategiens tema 2 om sammenhængende digitalisering og tema 3 om den mobile teknologi.
5. Rammearkitektur og monopolbrud skal være driver for en mere effektiv udnyttelse af vores systemer og skabe mere fleksibilitet og sammenhæng. Pejlemærket understøtter primært tema 2 om sammenhængende digitalisering og tema 5 om fælles offentlige indsatser

7.1 Pejlemærke 1: Devices og mobility

Pejlemærket om devices og mobility handler om, hvordan vi bedst muligt teknisk understøtter digitaliseringsstrategiens tema 3 for anvendelse af mobil teknologi samt i øvrigt understøtter den mobile udvikling i Gladsaxe Kommune.

Hvilke udfordringer ser vi inden for området?

- Vi har stigende udfordringer ift. at registrere og styre vores mobile enheder, fordi de ikke understøttes af vores eksisterende styringssystemer
- Vi har ikke en klar strategi for, hvilke mobile enheder vi tillader i vores it-infrastruktur og hvordan vi skal imødegå ønsket mange forskellige typer devices
- Der er et bredt spektrum af it-sikkerhedsmæssige udfordringer ift. mobile enheder, f.eks. brug af cloud-løsninger og datasikkerhed, anvendelse af certifikat-løsninger, adgang til systemer osv.

Hvilke indsatser vil vi igangsætte?

- Vi vil formulere kravene til et kommende device management system, og vil fastlægge procedurer for anskaffelse og bortskaffelse af mobile enheder
- Gennemføre en samlet kortlægning af de sikkerhedsmæssige udfordringer som skal danne basis for udarbejdelse af en handlings- og investeringsplan. Indsatsten kan gennemføres som led i analysen af it-infrastrukturen under pejlemærke 2 og/eller analysen af it-sikkerhedsudfordringerne under pejlemærke 4
- Udarbejde en sikkerheds"håndbog" for mobile enheder, der sikrer fælles retningslinjer for sikkerhed på mobile enheder i kommunen

Hvad vil vi opnå?

- At vi får det rette grundlag for at vælge og anvende et kommende device management system
- At vi har en sikker platform for og håndtering af vores mobile enheder, og at Gladsaxe har et fælles grundlag at operere på ift. sikkerhed på mobile enheder, samt fælles retningslinjer for anskaffelser af mobile enheder

7.2 Pejlemærke 2: It-infrastruktur

Vores it-infrastruktur omhandler det tekniske udstyr og sammenhængen mellem udstyret, f.eks. gennem netværkene.

Hvilke udfordringer ser vi inden for området?

- Flere og flere brugergrupper har behov for forskellige netværksforbindelser til kommunens netværk, som adskiller sig fra den traditionelle faste og statiske forbindelse
- Der stilles større og større krav til kapacitet og hastighed på netværk – både kablet og trådløst
- Behovet for trådløs adgang uden for kommunens direkte kontrol er stigende
- Udskiftning og opgradering af netværket er en krævende investering, der kræver de rette beslutninger om Gladsaxe fremtidige netværk

Hvilke indsatser vil vi igangsætte?

- Vi vil gennemføre en analyse af fremtidens krav til vores it-infrastruktur, der skal sætte rammerne for en ny generation af Gladsaxes netværk samt udarbejde en investeringsplan. Analysen skal bl.a. forholde sig til følgende emner:
 - Hvordan kan brugerne hurtigere komme på netværket
 - Et fremtidigt netværk skal kunne håndtere at vi skal have adgang til data og systemer på tværs af netværk, og at private, offentlige og kommunens netværk i højere og højere grad bruges sømløst af brugere, borgere og virksomheder
 - Brugere skal have nemmere adgang til netværket fra hjemmearbejdspladser eller når kerneopgaverne løses ude hos borgerne, byrummet, virksomhederne etc.
 - Det skal være nemmere og bedre at kapacitetsstyre netværket

Hvad vil vi opnå?

- En økonomisk optimal drift af netværket, nemmere implementering og kapaciteten på netværket skal øges – særligt ift. mobile enheder – og der skal sikres en høj og fleksibel sikkerhed
- Mindre afhængighed af enkeltleverandører på netværket og dermed øge konkurrencesituationen

7.3 Pejlemærke 3: Udvikling af it-plattformen

Pejlemærket om it-plattformen handler om vores grundlæggende teknologi, som vi baserer vores it på til at håndtere systemer, data og processer. It-plattformen omfatter også grundlæggende it-systemer til håndtering af fælles processer, som f.eks. mailsystem eller identity management (IDM).

Hvilke udfordringer ser vi inden for området?

- Data skal tilgås fra mange forskellige platforme og fysiske placeringer, og brugerne sætter nem adgang til data højere end sikkerhed
- Der er stigende ønsker om at anvende andet end Microsoft-plattformen (f.eks. Apple og Android), hvilket udfordrer vores eksisterende it-plattform
- En række grundsystemer skal moderniseres, hvilket vil få afledte konsekvenser på vores platform

Hvilke indsatser vil vi igangsætte?

- Vi udfaser Lotus Notes og implementer Office 365 med ny mail og kalender
- Vi udarbejder en strategi for ESDH-system og træffer på den baggrund beslutning om vores fremtidige ESDH-plattform og et eventuelt udbud

- Vi udarbejder en samlet beskrivelse af vores platformsudfordringer ift. til fremtidens krav fra bl.a. rammearkitekturen
- Vi udarbejder en platformsstrategi, der skal øge fleksibiliteten og sætte fokus på, hvordan vi udnytter data bedre

Hvad vil vi opnå?

- En fremtidssikret og billigere it-plattform
- Et kvalitetsløft i den samlede platform og større anvendelse af standard-programmel
- Bedre udnyttelse af data

7.4 Pejlemærke 4: It-sikkerhed

Pejlemærket om it-sikkerhed handler både om sikkerhed ift. it-infrastrukturen og it-plattformen samt om vores generelle styring og ledelse af informationssikkerhed.

Hvilke udfordringer ser vi inden for området?

- Vi har mange forskellige platforme, som ikke har en sammenhængende sikkerhedsstyring
- Data lagres på mange platforme, og ift. skyløsninger har vi ringe indsigt i og styr på data-sikkerhed
- Vores infrastruktur-sikkerhed er ikke tilstrækkelig fleksibel til at imødekomme kravene fra nye platforme, devicetyper og teknologier, hvilket kan få brugerne til omgå sikkerheden
- Vores sikkerheds-awareness er ikke bredt forankret i organisationen

Hvilke indsatser vil vi igangsætte?

- Vi gennemfører en kortlægning af vores it-sikkerhedsudfordringer ift. til den fremtidige platform og behovet for fleksibel adgang til data. Kortlægningen skal munde ud i en handlingsplan for etablering af en tilstrækkelig fleksibel it-sikkerhed uden at sikkerheden kompromitteres
- Vi implementerer et identity management system (IDM-system), som skal forenkle vores grunddata og på en fleksibel og ressourcebesparende måde højne sikkerheden ift. adgang til data og systemer
- Vi forenkler vores informationssikkerhedspolitik og tager udgangspunkt i en behovsforankret informationsledelse baseret på ISO 27000-serien, som er den standard staten og KL anvendes i den offentlige sektor

Hvad vil vi opnå?

- En mere fleksibel mulighed for at implementere nye platforme, devices og systemer
- Et generelt højere fokus i organisationen på it-sikkerhed, som skal medføre færre kontrolprocedurer

7.5 Pejlemærke 5: Rammearkitektur og monopolbrud

Pejlemærket handler om de it-mæssige udfordringer – særligt ift. til den grundlæggende it-arkitektur – som Kombits monopolbrudsprojekter skaber.

Hvilke udfordringer ser vi inden for området?

- De 3 store KMD-systemer KMD Sag, KMD Aktiv og KMD Dagpenge skal via Kombit udskiftes til nye systemer. Det får store følgevirkninger på andre systemer og arbejdsgange
- De nye systemer kræver, at vi implementerer flere elementer af den fælleskommunale rammearkitektur, som også vil have følgevirkninger på vores it-plattform, fordi rammearkitekturen interagerer med andre eksisterende systemer
- Systemudskiftningen er en ressource- og kompetencemæssig udfordring

Hvilke indsatser vil vi igangsætte?

- Udarbejde en plan for Gladsaxes fremtidige it-arkitektur der tager stilling til, hvilke elementer af rammearkitekturen, der skal implementeres i Gladsaxe Kommune, samt klarlægge hvilke ressourcer og kompetencer der skal anvendes til implementeringen

Hvad vil vi opnå?

- At Gladsaxe kan implementere monopolssystemerne til tiden og høste gevinsterne ved implementeringen
- Udnytte fordelene ved SAPA og aktivt bygge videre på mulighederne for at udstille flere data fra fagsystemer for at understøtte den sammenhængende digitalisering